

Socialconseil

Expert agréé par le ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

Les Risques PsychoSociaux *en pratique*

Conférence Elucéo du 8 mars 2017

Les expertises dans les petites équipes : observer micro et penser macro

<https://www.socialconseil.fr>

ORIGINE DES DEMANDES

Faire un diagnostic global des RPS et l'introduire dans le DUERP est une chose. Intervenir sur des cas concrets en est une autre, car l'expertise/intervention questionne alors la mise en actes des pratiques réelles de prévention dans l'entreprise.

▶ LA DEMANDE FORMELLE DE L'EXPERTISE :

Des demandes « Risque Grave » dites « RPS » argumentées par les élus :

- Tentatives de suicide (autolyse) sur place
- Relations de travail délabrées dans une équipe
- Situations d'hostilité pour certains salariés
- L'invocation du Harcèlement moral ou psychologique
- Accidents de travail et/ou Maladies répétées (absentéismes)

Certaines sont souvent accompagnées de Droit d'alerte, de recommandations du médecin du travail ou de l'inspecteur afin de procéder à un diagnostic par une équipe externe.

▶ DES SITUATIONS DE CRISE, qui ont souvent empirées et où les élus et la direction sont impuissants.

Lettre de mission, méthodologie, grille de lecture

- ▶ La lettre de mission :
 - Reprise des faits, évocation des connaissances problématiques en matière de facteurs de risques psychologiques
 - Méthodologie : la grille dite « Gollac » et ses modélisations INRS => explicitation des axes et des indicateurs
 - Retraduction de la demande à travers la grille de lecture : des faits aux origines objectifs et plus cachées (invisibilité de la santé au travail)
- ▶ La participation des élus et « au mieux » de la direction, pour expliciter les objectifs de la « *dynamique de l'intervention* », du *diagnostic* et des *mesures préventives* à mettre en œuvre et à suivre dans la durée.
- ▶ L'intervention est pluridisciplinaire : car il y a une pluri-connaissance nécessaire, sinon une science serait « experte » sur les autres.
- ▶ L'enjeu de l'intervention : faire advenir (au sens susciter des DEVENIRS chez les sujets) sur la base **d'une réflexivité sur le travail**, grâce au surgissement des controverses sur les pratiques professionnelles, le vécu dans l'organisation, le sens de l'action individuelle et collective.

TROIS CAS D' EXPERTISES / INTERVENTIONS

Situation N° 1 : un établissement Arts Vivants

origine de la demande

- ▶ Établissement du secteur des Arts Vivants
- ▶ Plusieurs alertes du CHSCT sur un service de 50 personnes environ qui travaillent auprès des artistes :
 - ▶ les débats font état de difficultés psychologiques, d'un profond malaise, de frustrations, de détresse voire de souffrances installées depuis plusieurs années ;
 - ▶ le chef de service est pointé du doigt avec émergence de clans ;
 - ▶ crise paroxystique avec actes de violence verbales et physiques ;
 - ▶ une enquête des membres du CHSCT s'est révélée complexe voire « confusionnante ».
- ▶ *In fine*, une proposition de recourir à un cabinet extérieur avec une mission d'écoute, d'analyse et de propositions concrètes pour sortir de la crise dans une co-construction DG/élus.

Méthodologie proposée

- ▶ Une intervention progressive : ajustée avec les salariés et l'encadrement
- ▶ Des entretiens individuels :
 - ▶ avec l'ensemble des salariés du service : pour certains, deux ou trois entretiens selon la demande et le niveau de souffrance ;
 - ▶ avec la direction du service sur l'organisation précise du travail, la perception des difficultés et les réponses envisagées ;
 - ▶ Des salariés des directions transverses amenés à travailler régulièrement avec le service concerné.
- ▶ Des entretiens collectifs :
 - ▶ avec le groupe d'encadrement intermédiaire ;
 - ▶ avec des groupes de salariés réunis en fonction de leur affectation sur les spectacles pour ne pas « reproduire » les clans.
- ▶ Des observations de situations de travail :
 - ▶ Présence des intervenants sur une journée de travail pour confronter les observations avec la parole sur le travail.
- ▶ Un rapport écrit transmis au CHSCT et à l'ensemble des salariés du service.
- ▶ Une restitution au CHSCT en présence de la direction du service et une restitution à l'ensemble du service.

Un métier en proie à une image dégradée

▶ Un métier qui souffre de reconnaissance :

- ▶ Historiquement, le métier s'est construit sur la reconversion professionnelle des anciens artistes qui ne pouvaient plus se produire => l'idée d'un métier exercé par défaut et sans qualification requise persiste.
- ▶ Par le passé, les propos qu'un directeur aurait tenu, sont venus heurter les professionnel(s)/(les). Ils nous ont été rapportés à plusieurs reprises : « *on shoote dans une poubelle et pleins d'habilleuses en sortent* ».
- ▶ Une hiérarchisation importante à l'intérieur du métier entre les différents niveaux mais aussi à l'intérieur de l'établissement => le métier étudié est plutôt en bas de la pyramide, en bout de chaîne et absorbe en cascade les dysfonctionnements pour au bout du compte « épargner » les Artistes : devenir pour eux, tout à la fois des psychologues, des infirmières, des serviteurs omniprésents, etc.
- ▶ Une pénibilité forte du travail en raison d'une sollicitation forte du corps, des horaires modulables avec des conséquences sur la vie hors travail et les rythmes biologiques.

▶ Un métier avec une partie de l'activité « invisible » et pourtant essentielle

- ▶ 1^{ère} composante structurante du métier : le travail visible autour des « costumes »
- ▶ 2^{ème} composante structurante : le travail invisible du « *care* », activité tournée vers le « *souci de l'autre* ». L'activité du care s'apparente à la relation de service et comprend des aspects de « servitude » => activité qui prend sens et est sublimée par l'aboutissement du spectacle (ressource forte).

Une réorganisation ancienne qui continue à faire rupture

- ▶ **Plusieurs années auparavant, une réorganisation qui rompt le lien avec la direction d'appartenance liée au « plateau » :**
 - ▶ Un rattachement hiérarchique à une direction « Atelier » qui consolide la visibilité de l'activité « costume » et remise dans l'ombre la part de l'activité portée sur le travail du « care » avec les artistes pour les apaiser avant l'entrée sur scène => liée symboliquement au rattachement « plateau » : mise à mal des « ressources » du métier.
 - ▶ Une méconnaissance du métier par la nouvelle direction qui induit des remises en causes du fonctionnement historique et nécessite un travail dit de « justifications ».
 - ▶ Des confusions hiérarchiques dues à un manque de définition des places et rôles de chacun dans la nouvelle organisation.
 - ▶ Une production perturbée par les conséquences opérationnelles de ce changement de direction : suppression d'un poste clé, moindre disponibilité du matériel, perte du lien organisée avec d'autres services, etc.
- ▶ Des salariés qui « tiennent » seuls la continuité opérationnelle de l'activité dans un contexte de transition organisationnelle qui contribue à la « désorganisation du travail ».
- ▶ Montée progressive d'un mouvement de « défense du métier » adressé au chef de service -lui-même en difficulté dans ce contexte- et à la nouvelle direction :
 - ▶ encadrement absorbé vers la réorganisation « théorique » de l'activité et la redéfinition de son périmètre décisionnel => insuffisamment porté vers le soutien hiérarchique de l'équipe et la réponse aux difficultés du terrain => Crise de confiance, développement de relations de travail « cassantes »

La diffusion d'une rationalisation budgétaire transverses à l'établissement

▶ Des évolutions dans le système de production :

- ▶ Arrivée de plus en plus tardive des costumes et mise en urgence répétée de toute la chaîne => montages désorganisés.
- ▶ Le métier concerné se retrouve en bout de chaîne du flux de production des Costumes et absorbent les dérèglements : déstabilisation de l'organisation du travail réel et travail de « compensation » permanent => dégradation des conditions de travail de tous.

▶ La conjonction des contraintes qui pèse de plus en plus sur les salariés en production :

- ▶ Une rigidification de la planification : équilibre difficile entre respect des règles de droit (accords collectifs et accords locaux) et règles de métiers (suivi des spectacles, identifications des postes clés, etc.) dans un contexte de budget resserré et de titularisation en déclin depuis cinq ans => recours à l'intermittence qui complexifie le travail de suivi ;
- ▶ un renoncement régulier au jour souhaité pour poser les jours de récupération : ne pas pouvoir être avec sa famille, organiser une activité hors-travail ou se ressourcer face à fatigue intense...
- ▶ une insuffisance de clarté de la chaîne décisionnelle avec des interférences qui amène de la confusion, des rumeurs, des coopérations transverses empêchées.

▶ Des espaces de travail dégradés : entretiens des locaux et outils inadaptés.

▶ Un manque constant de reconnaissance et de soutien social de la hiérarchie : « *on manque de présence et d'écoute* » => radicalisation violente des échanges et émergence de clans

Des actions qui dépassent le service concerné

- ▶ Diffusion du rapport à l'ensemble du service avec séance de restitution favorisant la mise en discussion des constats : appropriation par l'équipe et émergence de propositions.
- ▶ Apaisement des conflits personnalisés autour du chef de service et reprise du dialogue.
- ▶ Mouvement de retour de l'encadrement vers les équipes avec une écoute des difficultés du terrain :
 - ▶ Réintroduction des décisions managériales dans les espaces formels des réunions pour éviter toute confusion dans la ligne hiérarchique ;
 - ▶ Construction avec l'équipe de nouvelles règles de fonctionnement sur des aspects clés de l'activité réelle, notamment les règles de rotation sur un poste clé ;
 - ▶ Instauration de réunion de préparation de la saison avec l'ensemble de l'encadrement : direction + chef de service + encadrement intermédiaire.
- ▶ Prise en compte et réflexion de la DG sur les questions transverses liées à la mise en urgence de la chaîne de production (flux des costumes) et la complexité de la planification des services de production : comment l'assouplir ?
- ▶ Initiation d'un travail RH sur les métiers et périmètres de poste :
 - ▶ reconnaissance du travail du « care » dans la redéfinition des fiches de postes ;
 - ▶ réflexion avec l'encadrement sur le périmètre décisionnel de la ligne hiérarchique.
- ▶ Décision de rénovation de certains espaces de travail en lien avec les besoins réels.

Cas N° 2. Un EPIC du Ministère de la défense

Origine de la demande

- ▶ Des élus d'un EPIC en lien avec le Ministère de la Défense nous ont contactés en raison du constat d'une dégradation des conditions de travail ainsi que de situations de souffrance au sein d'un des services de leur entreprise.
- ▶ Service concerné : DSI (Direction des Systèmes d'informations), service de 17 salariés répartis de la façon suivante => 1 directeur du service, 2 responsables de division, 1 responsable d'une cellule projet, 12 salariés répartis sur les deux divisions et 2 contrats d'alternants.
- ▶ La DSI est au service des différents métiers de l'entreprise. Chacune des deux divisions doit garantir la maintien en conditions opérationnelles (MCO) des différents outils informatiques et des systèmes d'informations. L'une des divisions, la plus ancienne, a en charge les infrastructures (serveurs, hardware, sécurité des réseaux, etc.) et l'autre la maintenance et le développement des différents applicatifs métiers (software).
- ▶ Cette DSI doit porter des enjeux de changements transverses importants, notamment avec un projet d'urbanisation et de dématérialisation.
- ▶ Les élus du CHSCT décident de recourir à un diagnostic externe dans le cadre d'une expertise CHSCT en raison notamment : d'un arrêt maladie prolongé pour trois salariés d'une même division au cours de l'année, d'un turn-over du management, de plaintes sur l'organisation du travail, de difficultés managériales, etc.

Méthodologie d'intervention

- ▶ Entretiens individuels avec chacun des salariés du service concerné dont les membres de l'encadrement ont été rencontrés à plusieurs reprises.
- ▶ Entretiens individuels avec des responsables d'autres services utilisateurs des systèmes et outils de la DSI afin de percevoir les formes de travail collaboratif et les relations de travail entre les services.
- ▶ Suite aux entretiens individuels, des entretiens collectifs avec les salariés de la DSI ont eu lieu sur trois séances. Chacune des deux premières séances a permis de regrouper une partie de l'effectif du service et d'aborder les différentes thématiques soulevées en entretien individuel. La dernière séance a regroupé la quasi-totalité des membres du service hors encadrement et a permis de repérer la répartition des dysfonctionnements ainsi que les pistes d'améliorations possibles.
- ▶ Un rapport a été remis au CHSCT et a été restitué en séance.
- ▶ Par la suite, une restitution collective a été effectuée à l'ensemble des salariés du service afin de partager avec eux l'ensemble des résultats et des préconisations de ce rapport.

Lutte de pouvoir et construction de territoires

- ▶ Une lutte de pouvoir historique entre les deux divisions de la DSI :
 - ▶ A l'origine, la DSI était composée d'une seule division en charge de la gestion des infrastructures pour le bon fonctionnement du Système d'Information. Par la suite, la mise en place de nouveaux logiciels au sein des différents services de l'établissement a contribué à la création d'une nouvelle division en charge des applicatifs métier.
 - ▶ Cette nouvelle division a largement contribué à l'accroissement des effectifs de la DSI avec des enjeux forts sur la structuration de l'équipe et sur son lien avec la division « Système ». Au fur et à mesure que la question de l'urbanisation des Systèmes d'Information s'est imposée, les luttes de pouvoir et de périmètres entre ces deux divisions ont pris de l'ampleur autour des thématiques telles que : la captation des projets, l'autonomie de fonctionnement, etc.
 - ▶ Fin 2011, l'arrivée d'un nouveau DSI dans un contexte conflictuel n'a pas permis de reconstruire de nouvelles formes d'échanges. En effet, le mode de pilotage et de management de ce dernier est désapprouvé par une majorité de salariés sur les motifs suivants : communication défaillante (manque d'implication des équipes SI et absence de partage de la vision du SI, sentiment d'un manque d'écoute et d'intérêt pour les problématiques terrains (absence de réponse ou réponses prêtant à confusion), absence de dialogue et de débats contradictoires, manque de reconnaissance ressentie, etc.
 - ▶ En conséquence, les conflits avec la hiérarchie consécutifs à ce mode de management ont eu des effets préjudiciables sur les salariés : développement de formes d'autogestion et de repli défensif (peu de formalisme et de description des activités), sentiment d'abandon, conflits entre salariés, manque de reconnaissance, soutien managérial défaillant, etc.

Des projets révélateurs de dysfonctionnements

- ▶ Une DSI au cœur des enjeux de transformation et de modernisation de l'établissement :
 - ▶ La prise de fonction d'un nouveau DSI a relancé un projet d'urbanisation qui avait été entamé par son prédécesseur. Constat que la DSI n'était pas structurée pour y répondre en termes d'effectifs et moyens d'où un recours de plus en plus conséquent à des prestataires externes et la création d'une « cellule prestataire ». Cette manière de procéder a abouti, de fait, à la mise en place de deux DSI : l'une, externe, sur les projets les plus importants et les plus « nobles » et l'autre, interne, en charge des projets de moindre importance et de la Maintenance en Conditions Opérationnelles (MCO) pour les métiers de l'établissement => le manque de reconnaissance et l'insuffisance de projets valorisants a conduit au développement de différentes formes de mal-être chez certains salariés.
 - ▶ Pour mener à bien et suivre ces différents projets, un Comité Stratégique des Systèmes d'Informations (COSSI) et une cellule « PMO » ont été créés. Toutefois : flou et conflit sur la place de cette cellule « PMO ».
 - ▶ Dans ce contexte, survenue de deux événements :
 - ▶ L'ajout d'un projet de dématérialisation, en plus du projet déjà complexe d'urbanisation, accentue la mise en urgence et agit comme un révélateur des nombreux dysfonctionnements liés à la rénovation du SI.
 - ▶ Le départ du responsable et auteur du développement de la division en charge des applicatifs, insuffisamment anticipé, entraîne une fuite des savoirs et met en difficulté les salariés de la division ainsi que la hiérarchie pour assurer la continuité de l'activité. Cette impréparation entraîne également de nombreux désaccords et conflits sur le travail.

Des problématiques duplicables aux autres services

- ▶ Ce projet devient alors un miroir des dysfonctionnements de l'établissement et des directions métiers mécontentes des services de la DSI, notamment avec le projet d'urbanisation qui exige une analyse fine de l'existant pour aligner les objectifs métiers avec les composantes du système d'information :
 - ▶ Absence de travail transverse => le fonctionnement en silo des différentes directions induit des luttes de pouvoir autour du modèle à « imposer » ;
 - ▶ Complexité de procédures hétérogènes et peu écrites au sein des différentes directions de l'établissement qui freine la transmission et la coopération ;
 - ▶ Consultations répétées et non opérantes de prestataires pour formaliser les processus existants => chacun se renvoie la responsabilité ;
 - ▶ Contestation par certains du schéma directeur sur la mise en place d'un MDM d'où des ralentissements et des travaux parallèles qui empêchent la fédération autour du projet commun d'urbanisation ;

Une nouvelle direction volontaire

- ▶ Prise de conscience par la nouvelle direction de l'établissement de la gravité des problèmes et volonté de remettre à plat l'organisation de la DSI :
 - ▶ Injonction faite au responsable du service et aux chefs de division de présenter un plan d'action visant à revoir l'organisation du service (respect des périmètres de chacun, marges de manœuvres aux chefs de division, etc.).
 - ▶ Implication de la médecine du travail avec un suivi des salariés en souffrance mais aussi une vigilance accrue sur les pathologies de surcharges (TMS, hypertension et hypotension artérielles, etc.) et les pathologies discrètes ou « silencieuses » (troubles digestifs, fatigue visuelle, épuisement, sentiment de solitude, isolement, sentiment d'une interchangeabilité, sensation de panique, etc.)
 - ▶ Formation de tous les encadrants de l'ensemble des services de l'établissement aux Risques Psychosociaux, y compris le CODIR (tous niveaux hiérarchiques confondus).
 - ▶ Implication de la DRH afin de mettre en place des indicateurs organisationnels de suivi de la santé des salariés : taux d'absentéisme détaillés, arrêt court, moyen, long), étude sur le turn-over.
 - ▶ Mise en place de travaux de mise aux normes et d'aménagement du local « atelier » qui avaient été repoussés depuis plusieurs années malgré l'insistance d'un des salariés concernés.

Cas n° 3. Une tentative de suicide sur place dans les services administratifs de l'hôpital

Origine de la demande

- ▶ Les faits : Tentative de défenestration dans les services administratifs de l'hôpital (20 personnes)
- ▶ Diagnostic d'un médecin sur place : spasmophilie => la personne se dirige vers un psychiatre de ville qui diagnostic : « troubles anxio-dépressif avec passage à l'acte »
La direction/DRH met en place une enquête administrative et parle « d'incident » d'une personne fragile.
- ▶ La DRH quitte elle-même après un effondrement.
Convocation de 2 CHSCT extraordinaires pour non association du CHSCT à l'enquête administrative, puis pour voter une expertise.
Malgré la situation d'urgence (mal être dans l'équipe, traumatisme collectif, etc.), l'expertise débute un an après les faits.
- ▶ La demande : enquête approfondie, dans le service + services connexes, réactualisation du Plan de Prévention et surtout : retour / bilan 6 mois plus tard. => un décalage temporel qui peut être un handicap (remémorisation)
- ▶ Dispositif d'intervention : entretiens individuels pour tous (25 pers.) + 3 groupes d'expression (15 pers).
+ long entretien de la victime à son domicile.
Diffusion du rapport à tous, et discussions avec les salariés + CHSCT 6 mois plus tard.

Grille préalable / objectifs de la dynamique de l'intervention

- Opposer la description gestionnaire (institué) à la description subjective (instituant) du travail par l'écoute des paroles des salariés
- Reconstituer l'histoire du service dans toutes ses dimensions évolutives : organisation, gouvernance, management, statuts, postes, travail réel,...
- Question : les tensions sont-elles disparues, les facteurs de risque sont-ils toujours présents autrement ?
- Le passage à l'acte suicidaire : un épiphénomène de RPS présents, comme une conduite adressée à l'environnement immédiat. Même dans la difficulté à démontrer la suprématie des liens avec le travail, ou les raisons plus personnelles, la TS est au même titre que les autres formes de décompensation, un aboutissement des formes de souffrance.
- La grille opérationnelle : rapport « Gollac » + indicateurs enquêtes « conditions de travail » et « SUMER » :
 1. Exigences au travail : quantité, cycles, rythmes, complexité, polyvalence élargie, vie prof/vie perso.
 2. Exigences émotionnelles : degré de mobilisation de soi, peur au travail, rester soi-même, tension avec public,
 3. Autonomie : procédurale, prévisibilité/anticipation, initiative/répétitivité, être consulté, utilisation des compétences
 4. Relations de travail : soutiens, violence, sentiment d'utilité, reconnaissance, injonction paradoxales, concurrence,
 5. Conflit éthique : sens du métier, sens de la prestation, conscience morale, empêchement de bien faire...
 6. Insécurité d'emploi : menace sur son emploi, métier dilué ou changement fréquent de fonction, déséquilibre effort/récompense, précarisation interne.

1. Replacer le geste de la victime dans l'historique de l'institution :

- des mobilités de poste fréquents depuis l'arrivée de la nouvelle Directrice (2 ans avant)
- des déséquilibres notoires dans les charges = instabilité et variabilité importantes
- des fiches de postes réactualisées de manière hétérogène selon les répartitions de tâche, les glissements d'activité et activités nouvelles à causes des nouvelles exigences de l'ARS
- réductions momentanées de personnels : flux tendus, et turn-over
- la DRH est sans expérience, sans connaissance du travail (sortie de l'école de Rennes)

2. Activités régulières et modifications intempestives :

- régularité et construction des savoirs d'expériences : gestion masse salariale, absentéisme, plan de formation, éléments de paie, bilans prévisionnel, tableau de bord, procès-verbaux, titularisations, recrutements, etc. = des pics réguliers connus,
 - modifications imprévisibles : enquêtes demandées par l'ARS, tâches supplémentaires pour affiner trop de détails inutiles (perte de temps), remplacement des collègues plus fréquent (absentéisme) => charges cognitive et mentales plus lourdes, fatigue etc.
- => les anciennes coopérations et solidarités construites sous l'ancien DG se délitent.
=> quelques hiérarchiques soutiennent mais peur de l'erreur et de l'échec face à la nouvelle direction

3. Nouvelle organisation décidée par la nouvelle DG :

- Outil insuffisamment performants => imposition d'un outil comptable provenant de l'ancien poste de la DG
- perte de données suite aux départs de personnes pivots => tout reconstituer (surcharge)
- besoin de réduire et maîtriser les dépenses (ARS)

4. **Les salariés ont le sentiment d'une désorganisation et d'un virage gestionnaire conséquent.**

Comptabilisation excessive, demandes de justification en hausse, requêtes, procédures et rigidité de gestion, reportings\$9
=> RUPTURE ENTRE TOP MANAGEMENT ET AGENTS (ascendant / descendant).

Risques psychosociaux repérés

1. Complexification du travail
2. Manque de formation / apprentissage sur nouvelles activités
3. Flexibilité accrue : polyvalence d'urgence
4. Intensification du travail (rythme, volumes)
5. Isolement, alliances claniques
6. Interruptibilité en hausse
7. Perte d'autonomie (DG veut connaître chaque initiative)
8. Confusion dans les objectifs (inutilités sur les justifications, les délais)
9. Moindre soutien entre pairs
10. Sentiment de faire du « sale boulot » sur désaccord sur la conception du travail.
11. Augmentation des heures supplémentaires
= situation paroxystique ayant des conséquences sur les identités professionnelles

Des Ressources PsychoSociales (RPS) pour tenir malgré tout

- Utilisation des savoirs d'expériences (transgressions)
- Prise de conscience pour maintenir une convivialité
- Reste une mobilisation et des astuces pour satisfaire les bénéficiaires
- Préservation personnelle avec inter reconnaissance

Le cas de TS d'une salariée prise entre confusions et rigidités

- ▶ Une histoire professionnelle ancienne (contrôle de gestion) avec beaucoup d'expérience et d'engagements : reconnue pour sa fiabilité, sa rigueur, ses aptitudes, sa maîtrise. Elle représente un repère pour le reste de l'équipe.
- ▶ La salariée confirme : amoncellement des tâches, accomplissement avec apprentissage en parallèle (*se replonger dans les bouquins le soir chez soi...*), bref, l'intensification vient heurter ses exigences, c'est son engagement qui est mis en échec.
- ▶ Bien que soutenu ponctuellement à minima par la DRH (1,5 année d'ancienneté), elle accumule les retards, elle s'isole, consulte plusieurs fois le médecin du travail qui ne prévient pas la DG (soit disant).

LA RECONSTRUCTION DES DISCOURS DEFENSIFS DES UNS ET DES AUTRES RENDENT DIFFICILE LE DIAGNOSTIC

- ▶ La Jeune DRH est elle-même en difficulté sur ses activités, ce que lui renvoient les agents et elle se sent « manipulée » par la DG (injonctions paradoxales) pour constater l'échec de la salariée victime.
- ▶ La situation de la victime s'alourdit et se sent dépassée par les dysfonctionnements, les nouvelles exigences de méthode, les nouveaux travaux, les ordres/contre ordres, la pression temporelle, les journées à rallonge, le non sens des demandes.
=> une perte de repères grandissante, une souffrance morale insupportable , l'incommunicabilité sur le travail dans les réunions etc. Elle croit qu'elle peut s'en sortir seule et s'épuise.

LA DECOMPENSATION : 1. une faute jugée injuste assortie d'une sanction + pas de RDV acceptée par la DG
2. un changement de poste imposé la veille de l'acte comme si elle ne pouvait plus tenir sa place

=> son acte : « ...je voulais que cela s'arrête... »

► Points de vigilance et actes préventifs

Co-élaborer, à l'aide de controverses sur les détails et des processus de l'activité :

- répartition de la charge de travail,
- détermination des critères de la qualité et de l'utilité de ce qui était à produire,
- détermination des méthodes de travail à appliquer,
- partage du choix sur les conditions de contrôle à retenir
- Analyser les processus transversaux (aléas des autres et des siens),
- Chantiers à venir : groupe RPS, décloisonnement, effectifs, analyse de charge...

► 6 mois après :

L'intervention a rapproché les relations entre élus et direction.

Le déni de la direction a évolué vers une bienveillance et une titularisation de la victime (promotion en cadre) comme un levier de réparation.

Après une journée sur place avec réunions : un groupe de salariés ayant lu le rapport, les élus et la direction. Nous avons présenté (document de 12 pages) un tableau à colonne avec les préconisations, les remarques de l'expert, les avis des salariés et ceux de la hiérarchie, les points à maintenir et développer.

Les effets de révélation sur le travail chez les acteurs (encadrement et opérationnels) nous ont positionné autrement que sur un procès de la DG.

L'événement lui-même est un « analyseur » des phénomènes macro sociaux qui s'appliquent quotidiennement (rationalisations gestionnaires) dans l'institution. L'événement révèle la dés/organisation, comment les vécus subjectifs, les intérêts personnels, l'idéologie politique s'appliquent.

SOCIALCONSEIL

73 avenue Carnot
94230 CACHAN

01 49 69 10 95

contact@socialconseil.fr
<https://www.socialconseil.fr>